

**А. И. МОМОТ**, д-р экон. наук,  
**Е. В. МИРОШНИЧЕНКО**, Донецк, Украина,  
**А. В. МИХАЦКАЯ**, Киев, Украина

## **СТРУКТУРА И КРИТЕРИИ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ВУЗА**

У даній статті розглянуто актуальна задача розробки єдиної базової моделі системи менеджменту якості (СМЯ) Українських вузів. Запропонований ряд критеріїв і вимог, які можуть бути використані для проведення самооцінки і визначення напрямів для покращення діяльності вузу, а також дозволить вузам підготуватися до зовнішньої перевірки при проведенні атестаційної експертизи.

В данной статье рассмотрена актуальная задача разработки единой базовой модели системы менеджмента качества (СМК) Украинских вузов. Предложен ряд критериев и требований, которые могут быть использованы для проведения самооценки и определения направлений для улучшения деятельности вуза, а также позволят вузам подготовиться к внешней проверке при проведении аттестационной экспертизы.

The actual task of development of single base model of the quality management system (QMS) of the Ukrainian institutes of higher education is considered in this article. The chain of criteria and requirements which can be used for the conducting of self-appraisal and determination of directions for the improvement of the activity of institute of higher education are offered, and also they will allow the institutes of higher education to prepare for external verification during the attestation examination conducting.

*Постановка проблеми.* В настоящее время в Украине разворачиваются следующие тесно взаимосвязанные между собой процессы:

1) переход к комплексной оценке деятельности вузов, совмещающей процедуры лицензирования, аттестации и государственной аккредитации на базе утвержденного перечня показателей деятельности вузов, включающего, в частности, и показатели наличия и эффективности внутривузовских систем контроля качества образования;

2) усиление конкуренции между вузами на рынке образовательных услуг и рынке трудовых ресурсов;

3) присоединение Украины в мировое образовательное сообщество и Болонский процесс, требующее унификации процессов контроля, обеспечения и гарантии качества предоставляемых образовательных услуг;

4) распространение в вузах страны работ по созданию, внедрению и сертификации внутривузовских систем управления качеством в соответствии с требованиями и рекомендациями международного стандарта ISO 9001:2008 и стандарта IWA 2:2007.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Под системой менеджмента качества вуза понимается система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству, т.е. совокупность организационной структуры вуза, документации (внутренних положений, порядков документированных процедур, методических указаний, рабочих инструкций), процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. Говоря о системе менеджмента качества вуза, необходимо, прежде всего, определить модель, в соответствии с которой она будет строиться. При этом под моделью системы менеджмента качества понимается совокупность принципов, методов, показателей и требований к различным аспектам и процессам деятельности организации, критериев, определяющих уровень совершенства этих процессов и способов их оценки, которые в совокупности определяют все процессы деятельности организации, направленные на достижение требуемых результатов по качеству [9].

При разработке модели и критериев эффективности внутривузовской системы менеджмента качества был проведен анализ отечественного и зарубежного опыта в этой области, включая Россию, страны Европы, США и Австралию:

1. Модель системы менеджмента качества по международному стандарту ISO 9001:2008[1];
2. Модель системы менеджмента качества по стандарту IWA 2:2007 [2];
3. Модель Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) и ее модификации для высшего образования [3];
4. Модель премии конкурса Министерства образования РФ "Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов" 2003 г. [4];
5. Модель Центра исследований политики в области высшего образования (CHEPS) университета Твенте (Нидерланды) [5];
6. Бельгийско-нидерландская модель (HBO Expert Group) [6];
7. Модель национальной американской премии по качеству "Baldrige National Quality Award" в области образования [7];
8. Модель эталонного тестирования для Австралийских университетов [8] и др.

*Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.* Для определения и стандартизации требований к качеству образовательных услуг актуальна задача разработки единой концепции, базовой модели и методики систем менеджмента качества (СМК) Украинских вузов, согласованных с отечественной и общемировой практикой построения систем обеспечения качества образовательных учреждений.

*Формулировка целей статьи.* С учетом проведенного анализа исследованных моделей СМК вуза разработана модель с рядом критериев и требований, без которых невозможно адекватно оценить наличие и степень совершенства СМК, но которые содержатся в требованиях стандарта ISO 9001:2008 (ДСТУ ИСО 9001-2009), в том числе:

- внедрение процессного подхода;
- управление документацией;
- построение организационной структуры СМК;
- построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга;
- планирование рабочих процессов вуза;
- внутренние аудиты, самооценка вуза и его структурных подразделений;
- постоянное улучшение, корректирующие и предупреждающие действия.

Некоторые образовательные организации встречаются с трудностями адаптации требований стандарта ISO 9001. Поэтому IWA 2:2007 «Системы управления качеством. Руководство по внедрению стандарта ISO 9001:2000 в сфере образования», была разработана для решения этих проблем.

IWA 2 написана специалистами для профессионалов в сфере образования. К восьми принципам построения СМК, описанных с помощью образовательного языка, предлагается 4 дополнительных принципа для достижения успеха образовательных организаций:

- установление ценности обучаемого;
- сосредоточенность на социальную значимость;
- гибкость;
- автономия.

IWA 2:2007 содержит два практических дополнения:

А – придает принципам самооценки образовательных организаций инструкции для применения и получения результатов;

В – содержит принципы общепринятых образовательных процессов и усовершенствования их.

### *Изложение основного материала исследования.*

Предлагаемая модель и критерии эффективности внутривузовской системы менеджмента качества могут быть использованы для проведения самооценки и определения направлений для улучшения деятельности вуза, а также позволят вузам подготовиться к внешней проверке при проведении аттестационной экспертизы. Самооценка может проводиться на различных уровнях: на уровне вуза в целом, на уровне факультета, кафедры или структурного подразделения. Оценка системы менеджмента качества вуза может производиться по девяти критериям модели, представленной на рисунке.

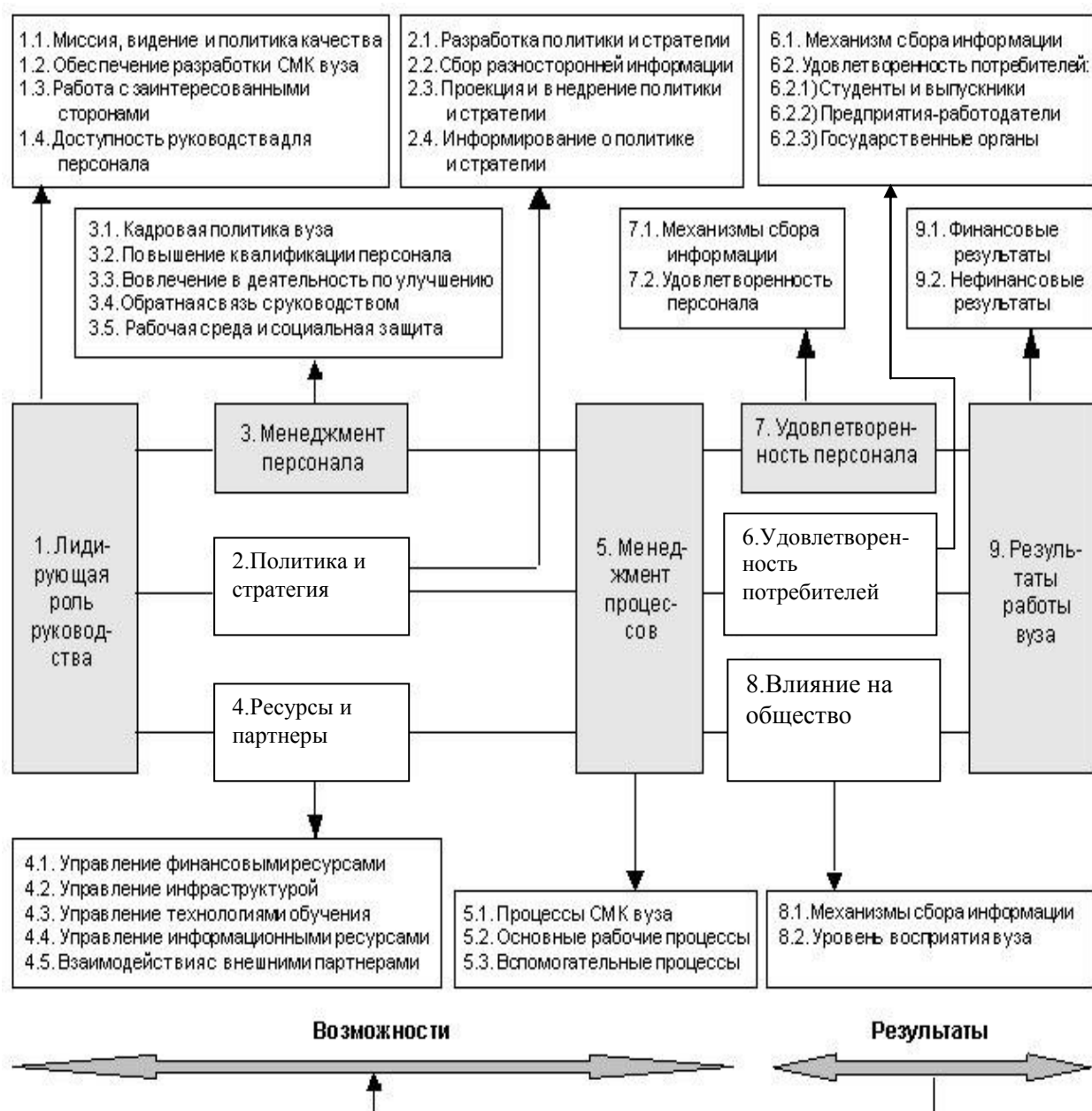


Рисунок – Модель внутривузовской СМК

Таблица 1 – Критерии и подкритерии модели СМК вуза

Критерии	Подкритерии
<b>1. Лидирующая роль руководства</b>	<p>1.1 Личное участие руководства вуза в формировании и развитии миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества</p> <p>1.2 Личное участие руководства в обеспечении разработки, внедрения и постоянного совершенствования системы менеджмента качества (СМК) вуза</p> <p>1.3 Личное участие руководства вуза в работе с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, партнерами, представителями общественности и др.)</p> <p>1.4 Личное участие руководства вуза в обеспечении обратной связи с персоналом для улучшения своей деятельности</p>
<b>2. Политика и стратегия</b>	<p>2.1 Разработка и совершенствование политики и стратегии и степень участия в этих процессах заинтересованных сторон (студентов, персонала вуза, потребителей, поставщиков, партнеров, представителей общественности и др.)</p> <p>2.2 Механизмы сбора и анализа разносторонней информации о результативности и эффективности функционирования вуза при формировании его политики и стратегии</p> <p>2.3 Механизмы проекции внедрения политики и стратегии на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы вуза</p> <p>2.4 Механизмы информирования персонала вуза и студентов о проводимой политике и стратегии</p>
<b>3. Менеджмент персонала</b>	<p>3.1 Кадровая политика и принципы управления развитием персонала.</p> <p>Характеристика научно педагогических работников (НПР):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-общее количество ставок по штатному расписанию;</li> <li>-количество преподавателей (за последние 5 лет) принятых и уволенных по разным причинам;</li> <li>-численность НПР;</li> <li>- количество совместителей;</li> <li>- педагогический стаж НПР;</li> <li>- количество НПР, которые повысили квалификацию за последние 5 лет;</li> <li>- штатные НПР, которые занимаются усовершенствованием учебно-методического обеспечения, научными исследованиями, подготовкой учебников и учебных пособий</li> </ul> <p>Качественная характеристика НПР:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-НПР, которые работают на постоянной основе;</li> <li>-совместители;</li> </ul>

	<p>-кафедрой руководит: доктор наук, кандидат наук, профессор, доцент;</p> <p>-профессионализм НПР;</p> <p>-дисциплинированность НПР;</p> <p>- поддержка творческой молодежи;</p> <p>-нарушение трудовой дисциплины</p> <p>3.2 Механизмы определения квалификационных требований к персоналу, его подготовке и повышению квалификации</p> <p>3.3 Механизмы мотивации, вовлечения и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования вуза</p> <p>3.4 Обеспечение обратной связи и диалога между персоналом, студентами и руководством вуза</p> <p>3.5 Повышение качества рабочей среды, обеспечение социальной защиты и повышение благосостояния персонала</p>
<b>4. Ресурсы и партнеры</b>	<p>4.1 Управление финансовыми ресурсами вуза</p> <p>4.2 Управление материальными ресурсами</p> <p>4.3 Управление эффективностью технологий обучения и контроля знаний</p> <p>4.4 Управление информационными ресурсами</p> <p>4.5 Взаимодействие с внешними партнерами (работодателями, школами и лицеями, средними специальными учебными заведениями, другими вузами)</p>
<b>5. Менеджмент процессов</b>	<p>5.1 Процессы системы менеджмента качества вуза</p> <p>5.1.1 Внедрение процессного подхода</p> <p>5.1.2 Управление документацией</p> <p>5.1.3 Управление записями</p> <p>5.1.4 Планирование и построение организационной структуры системы менеджмента качества, распределение ответственности и полномочий</p> <p>5.1.5 Построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга процессов вуза</p> <p>5.1.6 Планирование рабочих процессов вуза</p> <p>5.1.7 Внутренние аудиты (проверки) и самооценка вуза и его структурных подразделений.</p> <p>5.1.8 Процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующие и предупреждающие действия</p> <p>5.2. Рабочие процессы вуза</p> <p>5.2.1 Маркетинговые исследования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение видения образования, требований потребителей к квалификационной характеристике, образовательному профилю вуза и учебным планам образовательных программ)</li> </ul> <p>5.2.2 Формирование текущего содержания образовательной деятельности вуза по основным образовательным программам</p>

	<p>5.2.3 Отбор абитуриентов и прием студентов в вуз:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимодействие со школами, лицеями и будущими абитуриентами, довузовская подготовка</li> </ul> <p>5.2.4 Процесс обучения</p> <p>5.2.4.1 Проектирование обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- план работы кафедры на учебный год;</li> <li>- проведение заседаний кафедры (протоколы заседаний кафедры, решения совета университета, факультета (копии), отчет о заседаниях кафедры);</li> <li>- учебные планы (графики учебного процесса, выписка из учебных планов, база деканат, индивидуальные учебные планы на каждого магистра заочного отделения);</li> <li>- учебная нагрузка по форме УП-3 (список профессорско-преподавательского состава, отчеты о выполнении учебной нагрузки преподавателями (за осенний и весенний семестры, за год), журнал учета учебной нагрузки);</li> <li>- учебная документация (расписание учебных занятий, составление графика взаимопосещений преподавателей, план проведения открытых лекций, составление графика консультаций преподавателей, журналы учета контрольных работ студентов дневного обучения, журналы учета контрольных работ студентов заочного отделения, информация для студентов–заочников, журнал регистрации входных документов, журнал регистрации выходных документов, заполнение журнала взаимопосещений преподавателей, журнал по инструктажу техники безопасности, планы повышения квалификации преподавателей на календарный год и отчеты преподавателей о проделанной работе, заявление на почасовую оплату, табель выходов и сведения о преподавателях, индивидуальный график работы сотрудников кафедры, участвующих по совместительству в учебном процессе)</li> <li>- рабочие программы и уровень их обновления;</li> <li>- индивидуальные планы преподавателей;</li> <li>- учебно- методическая карта дисциплины (УМКД)</li> </ul> <p>5.2.4.2 Учебно-методическое обеспечение процесса:</p> <p>Учебно-методическое обеспечение специальности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-вариативная часть образовательно-квалификационной характеристики;</li> <li>-вариативная часть образовательно-профессиональной программы;</li> <li>-рабочий учебный план;</li> <li>-рабочие учебные программы по всем дисциплинам учебного плана специальности;</li> <li>-сквозная программа практики;</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-программа государственного экзамена по специальности;</li> <li>-тематика дипломных работ;</li> <li>-комплект заданий для проведения государственного экзамена;</li> <li>-критерии оценки качества подготовки специалиста образовательно-квалификационного уровня;</li> <li>-методические указания к выполнению дипломных работ специалистов и магистерских работ;</li> <li>-методические указания по вопросам самостоятельной проработки профессиональной литературы.</li> </ul> <p>Учебно-методическое обеспечение дисциплин согласно учебному плану:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-учебник, учебное пособие, конспект лекций, методические указания дисциплины;</li> <li>-сборник заданий для практических (семинарских) занятий;</li> <li>-методические указания к лабораторным работам;</li> <li>-методические указания к СРС, темы индивидуальных заданий и методические рекомендации относительно их выполнения;</li> <li>-методические указания и тематика курсовых проектов (работ);</li> <li>-комплект экзаменационных билетов;</li> <li>-критерии оценки знаний при проведении экзаменов;</li> <li>-информационные материалы по дисциплинам, доступные для использования студентами</li> </ul> <p>5.2.4.3 Информационное обеспечение процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-процесс обеспечения учебного процесса учебно-методической литературой и библиотечное обслуживание;</li> <li>- количество экземпляров основной литературы согласно с программами дисциплин;</li> <li>- обеспечение студентов учебной литературой;</li> <li>- часть практических и лабораторных занятий, организованных на производстве;</li> <li>- использование на занятиях современных методов в преподавании;</li> <li>- наличие современных учебных материалов (слайды, плакаты, макеты...);</li> <li>- НПП постоянно модернизируют знания соответственно к требованиям рынка труда;</li> <li>- НПП проводят подготовку студентов, склонных к новаторству;</li> <li>- сотрудничество кафедр с предприятиями, организациями для прохождения студентами разных видов практик;</li> <li>- наличие электронных учебников;</li> <li>- наличие профессиональных периодических изданий;</li> <li>- наличие компьютерных программ;</li> <li>- доступ в Интернет как источник информации</li> </ul>
--	--



	<p>5.2.4.4 Материально-техническое обеспечение процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- учебная площадь, закрепленная за кафедрой;</li> <li>- количество помещений - общее количество мест;</li> <li>- закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов;</li> <li>- количество компьютеров, компьютерного учебного класса, количество часов работы каждого студента на ПК, доступ к компьютерной технике с необходимым программным обеспечением;</li> <li>- среднее количество томов учебной литературы из расчета на одного студента;</li> <li>- наличие кафедральной локальной компьютерной сети и выход в Интернет;</li> <li>- обеспечение лабораторным оборудованием;</li> <li>- возможность использовать материально-технические базы внешних организаций;</li> </ul> <p>5.2.4.5 Научно-исследовательская деятельность процесса (НИР).</p> <p>Научные достижения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- объем финансирования НИР;</li> <li>- объем выполненных НИР;</li> <li>- процент участия НИР в научных работах;</li> <li>- количество исполнителей НИР;</li> <li>- отчет о выполняемых Государственных тем;</li> <li>- отчет о внедренных Гостем (форма);</li> <li>- количество экспонатов на выставках;</li> <li>- работы, выполненные по своей технологии;</li> <li>- количество лицензионных соглашений;</li> <li>- количество полученных государственных премий, патентов, документов на изобретения;</li> <li>- участие НИР в научно-практических и научно-методических конференциях, семинарах;</li> <li>- участие в работе Круга качества;</li> <li>- уровень студенческой научной работы;</li> <li>- студенческие конференции;</li> <li>- олимпиады;</li> <li>- уровень работы с аспирантами и докторантами.</li> </ul> <p>Научно-методическая работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- количество изданных монографий;</li> <li>- количество изданных учебников;</li> <li>- количество изданных учебных пособий;</li> <li>- количество изданных совместно со студентами статей в сборниках и журналах</li> </ul> <p>5.2.4.6 Контроль и оценка качества образовательного процесса.</p> <p>Качество проведения учебных занятий.</p>
--	---

	<p>Организация занятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-соответствие учебному плану, рабочей учебной программе и календарному плану;</li> <li>-педагогический такт, умение держать себя перед аудиторией;</li> <li>-организация проведения занятий (начало и окончание, порядок в помещении, дисциплина студентов, журналы групп..)</li> <li>- целостность и дидактическое обоснование вводной, основной и заключительной частей лекций-занятий;</li> <li>-соответствие отведенного времени объему изучаемого материала;</li> <li>-контроль подготовленности студентов к занятиям по данной теме для всех видов занятий;</li> <li>- контроль усвоения изученного учебного материала для всех типов занятий (зачеты, экзамены, итоговая аттестация и др.)</li> </ul> <p>Методический уровень лекций-занятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методическое обеспечение занятий;</li> <li>-качество и полнота раскрытия плана занятий;</li> <li>- связь с другими дисциплинами, использование знаний студентов при изучении нового материала лекций;</li> <li>- темп преподавания учебного материала;</li> <li>-обеспечение инициативы и самостоятельности в ходе занятий, привлечение всех студентов к процессу обучения;</li> <li>-обеспечение условий для индивидуальной работы студентов на рабочих местах (учебник, методики, лабораторное оборудование..);</li> <li>- связь с аудиторией, контроль за прослушанным студентами материалом занятий и ведения ими конспектов;</li> <li>- ясность и простота изложения учебного материала, доступность его понимания, четкость и грамотность речи;</li> <li>- наличие, качество и грамотно использовать учебное оборудование;</li> <li>-использование новых форм и методов обучения;</li> <li>-использование электронного экрана, классной доски для записей формул, рисунков...;</li> <li>-связь теории с практическими работами.</li> </ul> <p>Научный уровень занятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- свободное владение учебным материалом;</li> <li>-связь с достижениями науки и техники, информационные технологии;</li> <li>-обучение студентов анализировать и обобщать полученные результаты.</li> </ul> <p>Контроль учебного процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- система организации и контроля самостоятельной работы студента</li> <li>- результаты выполнения комплексных контрольных работ;</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-результаты модульного контроля;</li> <li>-результаты курсовых работ;</li> <li>-результаты зачетов;</li> <li>-результаты экзаменационных сессий;</li> <li>-результаты защиты практик;</li> <li>-результаты государственного экзамена;</li> <li>-результаты защит дипломных проектов;</li> <li>-количество человек, которые получили диплом с отличием;</li> <li>-количество выделенных работ Государственной экзаменационной комиссией (ГЭК), имеющих научную или практическую ценность;</li> <li>-работы, выполненные по заказу предприятий;</li> <li>- выпускники, рекомендованные в аспирантуру;</li> <li>- сведения об издании учебно-методической литературы;</li> <li>-контроль за качеством работы преподавателей и кафедр, рейтинг преподавателей</li> </ul> <p>5.2.4.7 Процесс проведения преддипломной практики (ПП):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-оформление договоров с предприятиями о проведении ПП;</li> <li>-приказ о преддипломной практике студентов;</li> <li>- письма на предприятия для прохождения ПП, дневник, направление;</li> <li>- письма с предприятий о прохождении ПП;</li> <li>- отчет кафедры о прохождении ПП;</li> <li>- итоги работы филиалов кафедры</li> </ul> <p>5.2.4.7 Процесс проведения Госэкзамена:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- приказ о составе ГЭК;</li> <li>- проведение консультации по госэкзамену;</li> <li>- проведение госэкзамена;</li> <li>-проверка и заполнение ведомости по госэкзамену (в течении недели в деканат);</li> </ul> <p>5.2.4.8Процесс проведения дипломирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- приказ о закреплении тем дипломных работ;</li> <li>-руководящее консультирование по дипломированию;</li> <li>-проведение нормоконтроля дипломов;</li> <li>-консультирование по экономической части дипломных работ;</li> <li>-консультирование по части охраны труда дипломных работ;</li> <li>-проведение дипломирования;</li> <li>-отчет о работе ГЭК;</li> <li>-вручение дипломов</li> </ul> <p>5.2.4.9 Процесс архивирования дел:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-курсовые работы студентов, списки курсовых работ и акты на списание;</li> <li>-отчеты студентов о прохождении практик, списки отчетов и</li> </ul>
--	--

	<p>акты списания;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-лабораторные и контрольные работы;</li> <li>-журналы регистрации курсовых, контрольных работ студентов;</li> <li>-журнал инструктажа по технике безопасности;</li> <li>-журнал регистрации входных документов;</li> <li>-журнал регистрации выходных документов;</li> <li>-акты об уничтожении;</li> <li>-передача дел для хранения в архив ДонНТУ</li> </ul> <p>5.2.4.10 Трудоустройство выпускников университета</p> <p>5.2.4.11 Воспитательная и внеучебная работа со студентами</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-воспитание чувства корпоративной гордости – уважение к статусу «студент»;</li> <li>-организация и проведение традиционных праздников «День открытых дверей» университета, «Посвящение в студенты», день студента, торжественный акт вручения дипломов и т.д.;</li> <li>-организация и проведение вечеров-встреч студентов с ветеранами университета, выпускниками прошлых лет и т.д.</li> <li>-организация ежегодного медицинского обследования студентов</li> <li>- кураторство группы;</li> <li>-условия для развития и учебы;</li> <li>-условия общежития;</li> <li>-социальная поддержка студентов</li> </ul> <p>5.2.5 Имидж университета и развитие традиций:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- периодическое обновление сайта университета;</li> <li>-выпуск и распространение информационных и рекламных материалов об университете (проспекты, буклеты, значки, ..)</li> </ul> <p>5.2.5 Расширение сферы международной деятельности университета по экспорту и импорту образовательный услуг. Международное сотрудничество</p> <p>5.2.6 Послевузовское образование, повышение квалификации и переподготовка кадров, аспирантура, докторантура</p>
<b>6.Удовлетворенность потребителей</b>	<p>6.1 Удовлетворенность студентов и выпускников</p> <p>6.1.1 Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников</p> <p>6.1.2 Уровень удовлетворенности студентов и выпускников</p> <p>6.2. Удовлетворенность работодателей</p> <p>6.2.1 Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей</p> <p>6.2.2 Уровень удовлетворенности работодателей</p>
<b>7. Удовлетворенность персонала</b>	<p>7.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала</p> <p>7.2. Уровень удовлетворенности персонала</p>

<b>8. Влияние вуза на общество</b>	8.1. Механизмы сбора информации о влиянии вуза на общество 8.2. Уровень восприятия вуза обществом
<b>9. Результаты деятельности вуза</b>	9.1. Механизмы сбора и анализа информации о результатах деятельности вуза 9.2. Финансовые результаты деятельности вуза 9.3. Другие нефинансовые результаты деятельности вуза

*Выводы по результатам исследования.* Рассмотренная системная модель позволит повысить эффективность работы высшего учебного заведения с помощью усовершенствования организационной структуры, четкой регламентации деятельности факультетов, кафедр, отделов и служб, улучшения их взаимодействия, повышения степени управления и качества труда административного, профессорско-преподавательского и вспомогательного состава работников, а также для повышения конкурентоспособности и сохранения устойчивого положения ведущих вузов страны в условиях нестабильности внешней среды.

**Список литературы:** 1. ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования. 2. IWA 2:2007 «Системы управления качеством. Руководство по внедрению стандарта ISO 9001:2000 в сфере образования». 3. Колесников А.А., Козин И.Ф., Кожевников С.А. и др. Всеобщий менеджмент качества: Учеб. пособие / Под общей ред. С.А. Степанова. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2001. 200с. 4. Руководство для участников конкурса 2003 года «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов», М.: Министерство образования РФ, 2003. 27с. 5. Верклей А., Вестерхейден Д., Железнякова М., Мотова Г. Принципы проведения самообследования. Пилотная версия. Центр исследований политики в области высшего образования (CHEPS) Университета Твенте (Нидерланды). 6. Method for Improving the Quality of Higher Education based on the EFQM Model, the HBO Expert Group, Second English version, October 1999. 88p. 7. 2000 Education Criteria for Performance Excellence Baldrige National Quality Program. National Institute of Standards and Technology, 2000. 80p. 8. McKinnon K.R., Walker S.H., Davis D. Эталонное тестирование: Руководство для Австралийских университетов. Департамент образования, обучения и дел молодежи, Австралийский союз, Февраль 2000. 141 с. 9. В.С. Соболев, С.А. Степанов, А.Ю. Щербаков, В.В. Азарьева // Результаты пилотной апробации методики самооценки вуза на базе новой модели СМК. Университетское управление. 2004. №2. с.102-110.